

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA  
UNIR – *CAMPUS* DE CACOAL  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**PAULA FABIANE LEITÃO DE FIGUERÊDO**

**MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS NO  
SUPERMERCADO BOM DIA DE JI-PARANÁ**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

**Artigo**

Cacoal  
2008

**PAULA FABIANE LEITÃO DE FIGUERÊDO**

**MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS NO  
SUPERMERCADO BOM DIA DE JI- PARANÁ**

Artigo apresentado à Fundação  
Universidade Federal de Rondônia, *Campus*  
de Cacoal, como requisito parcial para  
obtenção do Título de Bacharel em  
Administração.

Orientador: Prof. Ms. Wellington Silva Porto

## **AGRADECIMENTOS**

A DEUS, por me possibilitar alcançar mais essa de muitas vitórias que ainda virão. “Pois todas as coisas foram criadas por ele, e tudo existe por meio dele e para ele. Glória a Deus para sempre! Amém! Rm.11.36

A meus pais, a meu pai que, incansavelmente, me levava para casa todas as noites após a chegada de Cacoal.

Aos professores da Unir, *Campus* de Cacoal, dentre eles meu professor orientador, Wellington, obrigada pelo conhecimento compartilhado para além dessa graduação.

# **MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS NO SUPERMERCADO BOM DIA DE JI-PARANÁ**

**Por**

**PAULA FABIANE LEITÃO DE FIGUERÊDO**

Artigo apresentado à Fundação Universidade Federal  
de Rondônia, Curso de Administração, para obtenção  
do grau de Bacharel em Administração, mediante a  
Banca Examinadora, formada por:

---

**Presidente**

**Profº Ms. Wellington Silva Porto – Orientador/UNIR**

---

**Membro**

**Profº Ms. Geraldo Luiz F. da Silva - UNIR**

---

**Membro**

**Profº Ms. Antônio Siviero - UNIR**

**Cacoal  
2008**

## **MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS NO SUPERMERCADO BOM DIA DE JI-PARANÁ**

**Paula Fabiane Leitão de Figuerêdo<sup>1</sup>**

### **RESUMO**

Este artigo é caracterizado como um estudo de caso, o qual tem por objetivo geral efetuar o mapeamento das competências comportamentais dos colaboradores do supermercado Bom Dia, localizado no município de Ji-Paraná, estado de Rondônia. Tendo em vista que as competências comportamentais envolvem tudo que o profissional precisa demonstrar como seu diferencial competitivo e tem impacto em seus resultados, o mapeamento de competências é uma ferramenta que possibilita a identificação dessas competências que vão além do conhecimento e das habilidades inerentes à competência técnica, ou seja, vão além do saber e do saber fazer, as competências comportamentais estão relacionadas às atitudes do colaborador, ao querer fazer que o leva a se destacar no dia-a-dia dos outros colaboradores da organização. O mapeamento de competências foi realizado por meio da coleta e tabulação dos dados resultantes dos questionários pré-estruturados aplicados junto aos colaboradores do supermercado Bom Dia. Os resultados desse mapeamento possibilitaram a definição das Competências Organizacionais do supermercado Bom Dia e ainda quais e quanto dessas competências organizacionais são necessárias a cada função desempenhada pelos colaboradores do supermercado Bom Dia.

**Palavras-chave:** Gestão. Mapeamento. Competências Comportamentais. Nível de Competências da Função.

### **INTRODUÇÃO**

Houve um impacto na gestão de negócios dos supermercados de Ji-Paraná com o ingresso de concorrentes nos últimos anos. Os supermercados que concorrem entre si possuem grandes variedades de produtos e preços promocionais para atender aos consumidores cada vez mais seletivos e exigentes. Com isso, torna-se imperativo, que a cada dia, o supermercadista entenda de forma clara e objetiva os padrões de comportamento do consumidor.

---

<sup>1</sup> Graduanda em Administração pela Universidade Federal de Rondônia, UNIR, *Campus* de Cacoal, sob a orientação do Professor Ms. Wellington Silva Porto.

Propiciar facilidade, conveniência e comodidade são alguns dos quesitos que atendem as necessidades dos clientes. Nesse sentido, o treinamento e o aperfeiçoamento da mão-de-obra deverá ser a preocupação primeira das organizações. O setor supermercadista amadureceu, profissionalizou-se e passou a demandar mão-de-obra mais qualificada e multifuncional.

A Gestão por Competências não só favorece a identificação e o aproveitamento dos talentos na geração de valor para a empresa, como também estabelece uma estrutura que provê novos desafios e oportunidades para o colaborador.

Cada tipo de organização necessita de pessoas com perfis específicos e cada posto de trabalho existente na empresa tem características próprias e deve ser ocupado por profissionais que apresentem um determinado perfil de competências.

O mapeamento de competências constitui-se como uma das etapas para o processo de implementação da Gestão por Competências, além de ser a ferramenta que possibilita a identificação das competências organizacionais, de cada função e ainda a avaliação dos colaboradores quanto às suas competências, mensurando-as e comparando-as em relação às exigências de sua função na organização. Sendo assim, quais os benefícios e vantagens competitivas obtidos pelo mapeamento de competências e implantação do modelo de Gestão por Competências em supermercados?

O presente artigo delimita-se ao estudo das competências comportamentais, que conferem ao profissional um diferencial competitivo e impacto nos seus resultados, tendo por objetivo geral o mapeamento das competências comportamentais dos colaboradores do supermercado Bom Dia, localizado no município de Ji-Paraná, estado de Rondônia. E ainda por objetivos específicos: identificar as competências organizacionais do supermercado Bom Dia; identificar as competências necessárias a cada função do supermercado em questão e quanto delas é o ideal para cada função abordada no supermercado; conceituar as competências mapeadas, avaliando a importância profissional de cada uma delas aos colaboradores do supermercado Bom Dia.

O tema sob análise denota-se como importante instrumento de gestão estratégica do setor de Recursos Humanos, considerando o fato de que a Gestão por Competências determina, por meio do mapeamento, quais as competências necessárias à organização e identifica aquelas já existentes, tornando-as mensuráveis. Fazendo uso dessas informações para desenvolvimento e capacitação do capital humano, permitindo ainda a identificação dos talentos, para que a empresa possa posicioná-los em cargos compatíveis com as exigências da organização, bem como a real potencialidade de cada profissional.

Assim, este trabalho se configura em um estudo de caso, realizado no supermercado Bom Dia, localizado na cidade de Ji-Paraná, estado de Rondônia, baseado numa pesquisa de campo, com fundamentação teórica referente a pesquisas bibliográficas. A técnica de pesquisa utilizada para alcançar os objetivos almejados no presente artigo foram: questionários pré-estruturados aplicados aos colaboradores do supermercado Bom Dia. A pesquisa foi realizada em duas etapas, uma delas, referente à Coleta dos Indicadores de Competências que teve início no dia 29 de setembro do ano corrente, sendo a data determinada para a entrega dos questionários o dia 6 de outubro do ano corrente, os quais foram efetivamente entregues dia 13 de outubro e uma segunda pesquisa que foi realizada referente ao mapeamento das competências comportamentais por meio da Planilha de Mapeamento de Comportamentos, realizada entre os dias 27 de outubro e 5 de novembro do ano corrente, ambos questionários foram aplicados sem a presença do pesquisador.

Após todos esses procedimentos de coleta, os questionários passaram por análise e em seguida foi realizada a tabulação dos dados referentes às competências indicadas pelos próprios colaboradores do supermercado Bom Dia.

## **1 A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E SEU MAPEAMENTO**

Neste tópico serão abordados o modelo de Gestão por Competências, trazendo uma definição do que significa gerir pessoas utilizando o modelo de gestão por competências, as definições para o termo competências, os tipos de competências existentes, uma abordagem específica sobre as competências comportamentais, as quais serão utilizadas como base para o mapeamento das competências dos colaboradores do supermercado Bom Dia, uma visão geral das etapas para implantação do modelo de Gestão por Competências e ainda uma abordagem sobre o mapeamento de competências e a metodologia utilizada no mapeamento de competências realizado junto aos colaboradores do supermercado Bom Dia.

### **1.1 O modelo de Gestão por Competências**

A Gestão de Pessoas por competências traz à realidade o fato de que gerir pessoas não é mais sinônimo de controle e padronização. Gerir pessoas com eficácia significa estimular e desenvolver as competências, obtendo resultados efetivos para a organização e para os

colaboradores, esses devem manter o foco na agregação de valor àquela tendo em vista a identificação e aprimoração constante dos profissionais da organização.

As organizações estão cada vez mais pressionadas tanto pelo ambiente externo quanto interno a investir no desenvolvimento humano. Elas mesmas percebem a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas como forma de conquistar vantagens competitivas para continuar no mercado.

No modelo de competência para a gestão das organizações, parte-se do princípio que as empresas têm um conjunto de competências. Para Mesquita e Alliprandini (2003, p.25):

O foco em competências pode facilitar o como e o que fazer para atingir os objetivos de forma mais direcionada, aplicando as ferramentas necessárias e facilitando, assim, a preparação para o futuro. O pensamento e as ações voltados para as competências podem ser formas de diferenciar a empresa, fazendo-a pensar além de técnicas e ferramentas, levando em consideração aspectos abstratos. A atenção às competências permite que as organizações aloquem esforços em aspectos mais relevantes para sua estratégia e sobrevivência. Elas podem se preparar melhor para desafios futuros e direcionar suas atividades de capacitação para alavancar conhecimentos úteis.

Na visão de Gramigna (2007, p. 43) “a gestão por competências é um conjunto de ferramentas, instrumentos e processos metodológicos voltados para a gestão estratégica de pessoas”.

Pode-se destacar que as competências das pessoas podem ou não ser aproveitadas pela empresa, tudo vai depender se a empresa investe seu patrimônio nelas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais dentro ou fora da organização.

As pessoas, por sua vez, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhe condições para enfrentar novos desafios.

O projeto de implantação do modelo de Gestão por Competências permite a definição e a identificação das competências da empresa e das pessoas, bem como detecta lacunas e direciona as ações de desenvolvimento. Essas lacunas são chamadas de *gaps* ou lacunas de competências eventualmente existentes na organização ou na equipe.

O modelo de gestão por competências visa o desenvolvimento sistemático das competências profissionais das equipes e dos funcionários, sempre tendo como base as competências que a organização precisa para lhe garantir vantagens competitivas.

O indivíduo passa a ter suas necessidades de estímulo e motivação mais focadas pela organização. Trata-se da percepção, por parte das empresas de que a competição se dá principalmente pelo talento dos recursos humanos empregados nos projetos e atividades.



As empresas estão buscando cada vez mais mapear as competências dos colaboradores porque é preciso ser mais objetivo ao treinar e desenvolver as pessoas. É preciso ter mais foco ao investir em treinamentos e a gestão por competências permite isso, ela é o primeiro passo para se ter um treinamento adequado (BISPO, 2007).

## 1.2 Definição de Competências

A palavra competência é freqüentemente utilizada para designar aptidão, habilidade, saber, conhecimento. Nas organizações serve para qualificar o indivíduo capaz de realizar com habilidade determinada tarefa.

Leboyer (apud GRAMIGNA, 2007, p. 21), usa o termo ‘competências’ para designar “repertórios de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que as outras, tornando-as eficazes em determinada situação”.

O domínio de determinadas competências leva profissionais e organizações a fazerem a diferença no mercado. Conforme Chiavenato (2004, p. 90):

As competências são características das pessoas que dão a sustentação de vantagens competitivas, relacionadas ao trabalho gerencial e profissional, elas ajudam na organização e no objetivo estratégico do negócio. Então, trata-se de uma questão de agregar competências, buscar as competências essenciais que a organização precisa, trazendo os talentos de fora e desenvolvendo os já existentes na empresa.

A competência é considerada não apenas por agregar valor à organização, mas também por oferecer valor social ao indivíduo, conforme afirma Fleury (apud DUTRA, 2001, p. 27) que diz a respeito da competência das pessoas: “saber agir de maneira responsável [...] implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

A introdução da expressão “agregar valor” implica que o desenvolvimento e combinação das competências individuais deve resultar no desenvolvimento de competências organizacionais e competências essenciais, alinhadas à estratégia organizacional.

Para Ruano (2007, p. 10), “o entendimento da competência passa pela visão da dimensão estratégica (corporativa) e da dimensão individual. A primeira trata das competências organizacionais, à empresa como um todo; a segunda trata das competências pessoais”.

Em suma, consideram-se competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes apresentadas pelos indivíduos de uma organização. Fazendo-se ainda um desfecho, ratificando essa definição da maioria dos autores, Rabaglio (apud LEME, 2005, p. 17) define competências como “conhecimentos, habilidades e atitudes que são os diferenciais de cada pessoa e tem impacto em seu desempenho e conseqüentemente nos resultados atingidos”.

Existem várias definições de Competência que trazem palavras diferentes, essas definições se completam e possuem a mesma essência, são os pilares das competências que constituem as letras que formam o **CHA**: conhecimento, habilidade e atitude; o conhecimento é o saber; a habilidade é o saber fazer; a atitude é o querer fazer.

### 1.3 Os tipos de Competências

Há uma relação íntima entre as competências organizacionais e as individuais, portanto, o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que há uma influência mútua entre elas. E isso é exatamente o que quer dizer Hamel e Prahalad (1995, p. 233):

Uma competência é um conjunto de habilidades e tecnologia, e não uma única habilidade ou tecnologia usada. Para administrar o estoque de competências específicas de uma empresa, a alta gerência precisa ser capaz de desmembrar essas competências em seus componentes, até o nível de indivíduos específicos com talentos específicos.

Dessa maneira, entende-se que as competências individuais devem ser reflexo das competências organizacionais, as quais estão intrinsecamente relacionadas ao tipo de negócio da empresa e à sua missão, visão e valores definidos.

As competências organizacionais estão formadas pelo conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que uma organização possui, causando impacto no seu desempenho e contribuindo para os resultados.

Segundo Gramigna (2007, p. 25):

Competências diferenciais: consideradas estratégicas, estabelecem a vantagem competitiva da empresa. São identificadas no estabelecimento da missão empresarial

e descritas de forma genérica. São constituídas por um conjunto de capacitações que auxiliam a empresa a alcançar seus resultados e fazer o diferencial no mercado.  
 Competências essenciais: são as identificadas e definidas como as mais importantes para o sucesso do negócio e devem ser percebidas pelos clientes.  
 Competências básicas: necessárias para manter a organização funcionando, são percebidas no ambiente interno; além disso, estimulam e alicerçam o clima de produtividade.

Em relação à competência essencial, Hamel e Prahalad (1995, p. 229) afirmam: “Uma competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes”.

Ainda falando em competência essencial, destaca-se o fato de que “não faz muito sentido definir uma competência essencial se ela for onipresente ou puder ser facilmente copiada pelos concorrentes” (HAMEL e PRAHALAD, 1995, p. 238).

A dinâmica entre os diversos níveis de competência que se formam na organização pode ser explicada da seguinte maneira:

Em um nível geral, temos as competências organizacionais que se formam nas unidades e funções; destas algumas são consideradas competências essenciais e são especialmente enfatizadas quando da elaboração da estratégia competitiva; as competências essenciais produzem atributos que constituem as competências distintivas percebidas pelos clientes; além disso, as competências essenciais se relacionam a uma área do negócio mais estratégico (FGVSP, 2002).

É preciso lembrar que além das competências diferenciais, essenciais e básicas, há também as competências técnicas que revelam a habilidade técnica do profissional.

Para Gramigna (2007, p.44), “as competências técnicas são as que compõem o perfil profissional para ocupar determinados cargos, as demais agregam valor às competências técnicas”.

No mapeamento de competências podem ser levantadas tanto as competências técnicas, quanto as outras competências, sejam elas diferenciais, essenciais ou básicas. Há ainda as competências comportamentais que também podem ser mapeadas.

#### **1.4 Competências Comportamentais**

Em Gestão por Competências, é necessário gerenciar tanto as competências técnicas quanto as comportamentais; as competências técnicas estão relacionadas ao desempenhar de uma função, a tudo que o profissional precisa para ser um especialista tecnicamente; as

competências comportamentais dizem respeito às atitudes que conferem um diferencial ao profissional no desempenhar de sua função.

As competências comportamentais são analisadas e classificadas como “tudo que o profissional precisa demonstrar como seu diferencial competitivo e tem impacto em seus resultados [...]” (LEME, 2005, p. 15).

Leme (2005, p. 15) divide as competências em dois grupos, competências técnicas e comportamentais. Segundo Leme:

O grande desafio da área de RH é a parte comportamental: identificar e mensurar comportamentos. Afinal, diferente do comportamento Técnico, não conseguimos identificar em um currículo de um candidato, por exemplo, se ele tem empatia, criatividade, relacionamento interpessoal, liderança, flexibilidade etc.

Lembrando-se do **CHA** designado pelo conhecimento, habilidade e atitude, relacionado à definição de competência em sua essência, tem-se uma noção da dimensão do significado Competência em cada um de seus pilares, representados por cada uma das três letras e, ao mesmo tempo, da integração de ambos quando se relaciona competência técnica e competência comportamental. É interessante analisar o desdobramento do **CHA** em relação às duas competências, conforme visto na figura 1 a seguir:

<b>Conhecimento</b>	Saber	<b>Competência Técnica</b>
<b>Habilidade</b>	Saber Fazer	
<b>Atitude</b>	Querer Fazer	<b>Competência Comportamental</b>

Figura 1 – Desdobramento do CHA

Fonte: Leme (2005, p. 18)

Com as definições acima, é possível visualizar que o “Saber” e o “Saber Fazer” são as Competências Técnicas, enquanto o “Querer Fazer” é a Competência Comportamental.

### 1.5 Etapas para implantação do modelo de Gestão por Competências

Implantar Gestão por Competências é um processo que necessita do envolvimento de todos na empresa, é um projeto que precisa ser compartilhado por todos os colaboradores, partindo da direção da empresa. (LEME, 2005, p.21)

Segundo Leme (2005, p. 22), são etapas da implantação de Gestão por Competências:

1. Sensibilizar / Conscientizar.
2. Definir as Competências Organizacionais.
3. Definir as Competências de cada Função.
4. Identificar as Competências dos Colaboradores.
5. Desenvolver os Colaboradores.
6. Acompanhar Evolução / Gestão por Competências.

#### 1.5.1 Sensibilizar / Conscientizar

Constitui-se a primeira etapa de todo o processo, o projeto não será concluído sem dar-se início a essa etapa. Nessa etapa deverão ser apresentados os motivos da necessidade da implantação da Gestão por Competências em toda a organização. Deve-se falar aos clientes internos de cada setor em uma linguagem que todos entendam.

Nesta etapa do processo é preciso motivar os colaboradores da organização, falando sobre competência, para que implantá-la, qual o objetivo da implantação, além do que, deverá ficar bastante claro o que a organização como um todo irá conquistar com a participação de todos nesse processo, fazendo assim com que os clientes internos compreendam a idéia, é preciso que eles sintam que é um recurso de desenvolvimento das pessoas e que irão participar da construção. Para que esses objetivos sejam alcançados poderão ser utilizados recursos visuais, cartazes e palestras.

#### 1.5.2 Definir as Competências Organizacionais

Nesta etapa do processo, serão definidas as competências de que a organização precisa para trabalhar alinhada com sua missão, visão, valores e estratégia.

#### 1.5.3 Definir as Competências de cada Função

Estabelecidas as competências organizacionais, deve-se analisar a descrição das funções e determinar quais das competências organizacionais são necessárias para cada

função e em qual intensidade, ou seja, quanto. É nessa etapa que determinamos o perfil ideal da função.

#### 1.5.4 Identificar as Competências dos Colaboradores

Aqui nesta etapa são identificadas as competências dos colaboradores para saber o que eles têm a oferecer e quais são as competências que precisam ser aprimoradas, a partir desta etapa é possível identificar o *gap* do colaborador, ou seja, a lacuna existente entre as competências que o colaborador de fato possui e em qual intensidade e as competências necessárias ao desempenho de sua função na empresa.

#### 1.5.5 Desenvolver os Colaboradores

Identificado o *gap* de cada um dos colaboradores, é preciso treiná-los e desenvolvê-los. E a diferença está no fato de que não será aplicado um treinamento genérico, mas sim específico, baseado nas competências necessárias e no que cada colaborador precisa desenvolver em nível dessa ou daquela competência necessária ao seu melhor desempenho na sua função exercida na organização. Dessa forma, identificado o *gap* do colaborador e analisadas as deficiências apresentadas, a possibilidade de investimento e aplicação de treinamentos serem mais objetivos, focados e precisos, e conseqüentemente mais assertivos é bem maior do que os resultados de treinamentos genéricos aplicados sem o conhecimento prévio das deficiências de cada colaborador em sua função.

#### 1.5.6 Acompanhar a evolução / Gestão por Competências

Esta última etapa do processo traz a mensagem de que para implantação do modelo de Gestão por Competências, todas as etapas do processo são essenciais e deverão ser cumpridas, não se pode ir até certo ponto, até determinada etapa de todo processo e ainda dizer ter Gestão por Competências. A esta altura do processo de implantação da Gestão por Competências, poderão ser reaproveitados os talentos das empresas em novos desafios ou funções, novos cargos.

## **1.6 O Mapeamento de Competências e a Metodologia do Inventário Comportamental**

É importante salientar que para o cumprimento das etapas de Definição das Competências Organizacionais, Definição das Competências de cada função e Identificação das Competências dos Colaboradores é necessário que seja realizado o mapeamento de competências, cujos resultados definirão as Competências Organizacionais, as Competências de cada função e tornará possível a identificação das Competências dos Colaboradores.

Para realização do Mapeamento de Competências em uma organização é necessária a utilização de um método apropriado para mapear as competências e a metodologia utilizada para o Mapeamento das Competências no presente artigo baseia-se na Metodologia do Inventário Comportamental para Mapeamento de Competências, desenvolvida por LEME (2005).

Segundo Leme (2005, p. 39) “O Inventário Comportamental para Mapeamento de Competências é uma Lista de Indicadores de Competências que traduz a conduta do Comportamento Ideal desejado e necessário para que a Organização possa agir alinhada à sua Missão, Visão, Valores e Estratégia”.

O Inventário Comportamental para Mapeamento de Competências possui duas partes:

- Parte I – Identificando as Competências Organizacionais;
- Parte II- Identificando as Competências de cada função.

### **1.6.1 Identificando as Competências Organizacionais**

Para que se complete a parte I referente à construção do Inventário Comportamental é necessário que, conforme Leme (2005, p.42), cumpram-se as seguintes etapas:

1. Eleger amostras da rede de relacionamento;
2. Coleta dos Indicadores;
3. Consolidação dos Indicadores;
4. Associação das Competências aos Indicadores;
5. Validação.

### 1.6.1.1 Eleger amostras da rede de relacionamento

A estratégia do Inventário Comportamental é identificar os indicadores de competências da organização com o auxílio dos próprios colaboradores. Para isso, é preciso escolher quais serão os colaboradores que irão participar desse procedimento.

### 1.6.1.2 Coleta dos Indicadores

Nesta etapa serão extraídos dos colaboradores eleitos os indicadores de competências, para conseguir identificar esses indicadores, deve ser aplicada uma atividade extremamente simples chamada “Gosto/Não Gosto/O Ideal Seria”. Com o resultado dessa atividade, são obtidos os indicadores identificados pelos próprios colaboradores.

Cada colaborador deve receber uma folha com três colunas. As colunas terão a seguinte identificação: Gosto, Não Gosto, O Ideal Seria, conforme a figura 2:

---

Gosto	Não Gosto	O Ideal Seria

---

Figura 2: Folha exemplo da atividade do “Gosto/Não Gosto/ O Ideal Seria”  
Fonte: Leme (2005, p. 46)

O objetivo dessa atividade é fazer com que os colaboradores pensem nas pessoas com as quais ele se relaciona dentro da empresa, uma a uma, não importando se elas são seus superiores, subordinados, clientes ou fornecedores internos. Na folha de coleta, deverão ser registrados os comportamentos da pessoa sobre a qual o colaborador estiver refletindo, separando-os nas colunas Gosto, Não Gosto e O Ideal Seria. Desse resultado, sairão os indicadores de competências necessários para a organização.

### 1.6.1.3 Consolidação dos Indicadores

Tendo as respostas das atividades aplicadas aos colaboradores selecionados em mãos, deve-se consolidar cada indicador, o que significa escrever uma lista com os indicadores apurados.



Nesta etapa alguns procedimentos deverão ser realizados, tais como: eliminar frases duplicadas ou de mesmo sentido e separar quando tiver mais que um indicador na mesma frase.

#### 1.6.1.4 Associação das Competências aos Indicadores

A partir da lista de indicadores de competências pronta, a tarefa é associar cada indicador a uma competência.

#### 1.6.1.5 Validação

A etapa de validação consiste no processo de validar o resultado obtido, observando a relação completa dos indicadores e suas competências com o objetivo de analisar se com essas competências eles atingirão a plenitude no cumprimento da missão, visão, valores e estratégia da empresa.

#### 1.6.2 Identificando as Competências de cada função

Após o estabelecimento das Competências Organizacionais e seus indicadores, é possível identificar quais e quanto dessas competências são necessárias a cada função.

Para identificar quais competências são necessárias para cada função e o quanto é preciso, o superior de cada função deverá receber uma lista para cada função com a relação de todos os indicadores apurados.

Assim, se na organização tiver 40 funções, serão 40 listas, e cada lista entregue para o superior imediato da função.

O superior da função deve analisar cada indicador e classificar a intensidade ou a necessidade de cada indicador como: Muito Forte, Forte, Normal ou Não se Aplica.

Os níveis Muito Forte e Forte deverão ser marcados na evidência da necessidade do comportamento em questão. O nível Não se Aplica deverá ser marcado se o comportamento em questão não for necessário para a função. Já o Normal deverá ser marcado caso o comportamento em questão não sinalize nenhum destaque especial.

Cada lista entregue para cada superior da organização é chamado Quadro de Mapeamento de Comportamentos da Função, com esses Quadros de Mapeamento preenchidos, dá-se início ao processo de determinação matemática do nível de competência para cada função.

Em Gestão por Competências, a escala para mensurar as competências não é em percentual, normalmente é utilizada a escala em pontos que variam de 0 a 5 e que é chamada de Nível de Competências.

Assim, pode-se afirmar que 100% de uma determinada competência equivale ao nível 5 da escala.

Portanto, se for dividido o Nível Máximo da escala do Nível de Competências pela quantidade de indicadores de uma determinada competência, será definido quantos pontos vale cada indicador nesta escala. A fórmula para determinação do peso de cada indicador, conforme Leme (2005, p. 69), pode ser vista abaixo:

$$\text{Peso Indicador} = \frac{\text{Nível Máximo da Escala}}{\text{Quantidade de Indicadores da Competência}}$$

A fórmula matemática do Nível de Competências da Função, conforme Leme (2005, p. 70), que é chamada de **NCF**, é:

$$\text{NCF} = \frac{\text{Nível Máximo da Escala}}{\text{Quantidade de Indicadores da Competência}} \times \text{Quantidade de Indicadores marcados como Muito Forte ou Forte para a Função}$$

## 2 RESULTADOS OBTIDOS

O tópico a seguir traz uma abordagem sobre a caracterização do supermercado Bom Dia; sobre os Indicadores de Competências dos colaboradores do supermercado Bom Dia; as Competências Organizacionais do supermercado Bom Dia; as Competências de cada Função

presente no supermercado Bom Dia e traz também uma abordagem sobre a importância de cada uma das competências necessárias a cada função.

## **2.1 Caracterização do supermercado Bom Dia**

A história do supermercado Bom Dia começa bem antes de sua inauguração em julho de 2005, isso porque o seu fundador, Sr José Pinto, oriundo de uma cidade do interior Paulista, viajava comercializando mercadorias entre as cidades do atual Estado de Rondônia a partir de 1978.

Em 1983, o Sr José instalou-se em Ji-Paraná, onde abriu a Tapajós Atacado & Distribuidor em estrutura alugada de 200 m<sup>2</sup>, já em 1989 devido ao grande crescimento, construiu-se sede própria de 1800 m<sup>2</sup> para novas instalações.

A partir da Tapajós Atacado & Distribuidor e com vistas à expansão do comércio, em 30 de março de 2005 são adquiridas e reestruturadas instalações possuindo 2300 m<sup>2</sup> para a inauguração em 25 de julho de 2005 da Tapajós Comércio e Representações Ltda – Supermercado Bom Dia, localizado na Rua Missionário Gunnar Vingren, 806, O supermercado Bom Dia conta com aproximadamente 100 funcionários, além da geração de mais 400 empregos indiretos. Desde o ano de sua inauguração, em 2005, até os dias de hoje foram desenvolvidas campanhas nas quais foram sorteados 04 automóveis zero Km, entre os quais 02 Gols e 02 Eco Sport e ainda 14 motos zero Km.

O supermercado Bom Dia comercializa mais de 12000 itens distribuídos entre os vários setores da loja que são: Importados; Adega; Padaria e Confeitaria; Açougue; Merceria; Frios; Hortifruti.

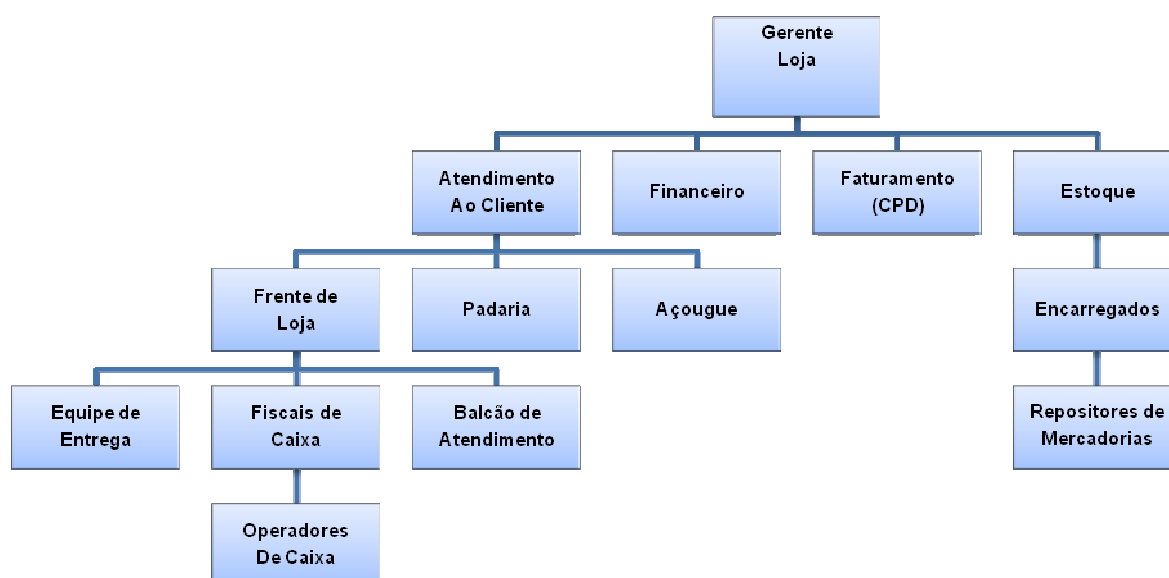
Ampliar sua participação no setor supermercadista de Ji-Paraná constitui-se como visão do supermercado Bom Dia, direcionando-se para a busca por ganhos de eficiência e aproveitamento e desenvolvimento dos talentos humanos que permitam operar com despesas menores e maior competitividade.

A ampliação da participação do supermercado Bom Dia em Ji-Paraná poderá ocorrer por meio da inauguração de outras lojas em outros pontos da cidade, considerados estratégicos para sua expansão.

O supermercado Bom Dia tem por missão satisfazer às necessidades dos clientes, oferecendo ampla variedade de produtos de qualidade e bom atendimento aos seus clientes.

Os valores do supermercado Bom Dia são representados pela dedicação ao treinamento, desenvolvimento e interação com seus colaboradores desde a inauguração da loja, oferecendo boas oportunidades de crescimento aos seus colaboradores.

O supermercado Bom Dia possui quatro departamentos, conforme visto na figura 3, os quais são: Atendimento ao Cliente; Financeiro; Faturamento (CPD – Centro de Processamento de Dados) e; Estoque, todos quatro subordinados ao Gerente da loja.




---

Figura 3: Organograma do supermercado Bom Dia  
 Fonte: Elaborada pela Autora

## 2.2 Identificando as Competências Organizacionais do supermercado Bom Dia

Para a identificação das competências organizacionais do supermercado Bom Dia, foi selecionada uma amostra dos colaboradores do supermercado, pertencentes a todos os departamentos e setores da loja, os quais na presente data da distribuição dos questionários somaram 61 colaboradores, dos quais apenas 20% entregaram seus questionários devidamente respondidos.

Após a seleção da amostra de colaboradores, teve início a coleta dos indicadores de competências por meio da aplicação dos questionários que se propunham a que cada colaborador refletisse sobre os colegas de trabalho com os quais se relacionavam diretamente durante o dia no período de trabalho, cada colaborador refletiu sobre os comportamentos e jeito de ser do seu colega de trabalho, identificando atitudes que seu colega tem que contribuem para o sucesso do supermercado Bom Dia, e ainda os erros ou problemas dele.

Dessa maneira, foram listados tanto os comportamentos que cada colaborador gosta no seu colega de trabalho quanto os que ele não gosta nele, e, segundo suas percepções, aqueles comportamentos que precisam ser melhorados. O modelo do questionário aplicado aos colaboradores do supermercado Bom Dia pode ser visualizado no Apêndice A.

Concluído o procedimento da atividade do questionário de Coleta dos Indicadores de Competências, cada indicador foi associado a uma competência ao qual está relacionado, após esse processo foram definidas as Competências Organizacionais do supermercado Bom Dia.

Ao todo foram obtidos 25 indicadores, os quais puderam ser associados a 6 competências, essas competências são consideradas Organizacionais e traduzem os comportamentos que a organização precisa ter para obter sucesso, essas competências foram visualizadas naturalmente por cada colaborador da amostra selecionada, representantes de cada função que participou dessa etapa de definição das Competências Organizacionais.

As Competências elencadas e definidas como Competências Organizacionais foram: Relacionamento Interpessoal; Foco no Cliente; Liderança; Trabalho em Equipe; Criatividade e Foco em Resultados.

A quantidade de Indicadores para cada competência relacionada acima pode ser visualizada na tabela 1:

Tabela 1 – Competências organizacionais mapeadas

<b>Competência</b>	<b>Total de Indicadores Apurados</b>
Relacionamento Interpessoal	6
Foco no Cliente	3
Liderança	5
Trabalho em Equipe	3
Criatividade	4
Foco em Resultados	4

Fonte: Pesquisado pela Autora

Os indicadores de competências, após a consolidação, foram associados cada um à sua competência específica relacionada. Os indicadores consolidados associados às respectivas competências podem ser visualizados no Apêndice B.

### **2.3 Identificando as Competências de cada Função do supermercado Bom Dia**

Tendo sido definidas as Competências Organizacionais do supermercado Bom Dia, foi possível definir quais e quanto dessas competências são necessárias a cada função desempenhada pelos colaboradores do supermercado Bom Dia.

As funções existentes no supermercado Bom Dia e que tiveram suas competências identificadas foram: Gerente de Loja; Chefe de Estoque; Encarregado Administrativo; Chefe Financeiro e Operador de Caixa.

Para esta etapa do Mapeamento foram entregues para cada superior das funções acima citadas, uma folha com a relação de todos os indicadores apurados, nesse caso, foram 25 indicadores. A essa folha foi dado o nome de Quadro de Mapeamento de Comportamentos, cujo modelo poderá ser visualizado no Apêndice C.

Cada superior ou representante das funções citadas analisou cada indicador e classificou a intensidade ou a necessidade de cada indicador como: Muito Forte, Forte, Normal ou Não se Aplica.

Considerando uma escala em pontos de 0 a 5 e que é chamada de Nível de Competências, podendo afirmar que 100% de uma competência equivale ao nível 5 da escala, dividiu-se o Nível Máximo da escala do Nível de Competências pela quantidade de indicadores de uma determinada competência, dessa maneira, será conhecido quantos pontos vale cada indicador nesta escala. A fórmula para saber o Peso de cada indicador é:

$$\text{Peso Indicador} = \frac{\text{Nível Máximo da Escala}}{\text{Quantidade de Indicadores da Competência}}$$

Aplicando-se a fórmula do Peso Indicador para cada competência mapeada, obtém-se os resultados apresentados na tabela 2, que contém o nível máximo de cada competência, a quantidade de indicadores de cada competência e o peso de cada indicador de competência.

Tabela 2 – Cálculo do peso de cada indicador

Competência	Nível Máximo	Quantidade de Indicadores	Peso de cada Indicador
Relacionamento Interpessoal	5	6	0,833
Foco no Cliente	5	3	1,666
Liderança	5	5	1
Trabalho em Equipe	5	3	1,666
Criatividade	5	4	1,25
Foco em Resultados	5	4	1,25

Fonte: Elaborado pela Autora

Obtido o peso de cada indicador e com as respostas do Quadro de Mapeamento de Comportamentos, foi calculado o Nível de Competência das Funções dos superiores de cada departamento do supermercado Bom Dia.

Para o cálculo do **NCF**, só foram considerados os indicadores de comportamentos marcados como Forte ou Muito Forte no Quadro de Mapeamento de Comportamentos da Função. Já os marcados como Normal e Não se Aplica foram desprezados por não expressarem necessidade evidente.

A fórmula matemática utilizada para cálculo do Nível de Competências da Função, chamada de **NCF**, é:

$$\text{NCF} = \frac{\text{Nível Máximo da Escala}}{\text{Quantidade de Indicadores da Competência}} \times \text{Quantidade de Indicadores Marcados como Muito Forte ou Forte para a Função}$$

O primeiro cálculo do nível de competência da Função foi para o Gerente da Loja, responsável pelo pedido de certos itens para a loja, pelo abastecimento do açougue e supervisão de todos os setores do supermercado Bom Dia, analisando o desempenho das operações do supermercado como um todo.

O resultado da determinação do **NCF** para a função de Gerente do supermercado Bom Dia pode ser visualizado na tabela 3:

Tabela 3 – Cálculo do nível de competências da função Gerente

Competência	Nível Máximo	Quantidade de Indicadores	Peso de cada Indicador	Indicadores Marcados como “Muito Forte” ou “Forte”	NCF*
Relacionamento Interpessoal	5	6	0,833	6	5
Foco no Cliente	5	3	1,666	3	5
Liderança	5	5	1	5	5
Trabalho em Equipe	5	4	1,25	2	2,5
Criatividade	5	3	1,666	1	1,7
Foco em Resultados	5	4	1,25	2	2,5

Fonte: Elaborado pela Autora

\*Valores arredondados para uma casa decimal

Os dados da tabela acima possibilitaram a geração de um gráfico apresentado na figura 4 a seguir:

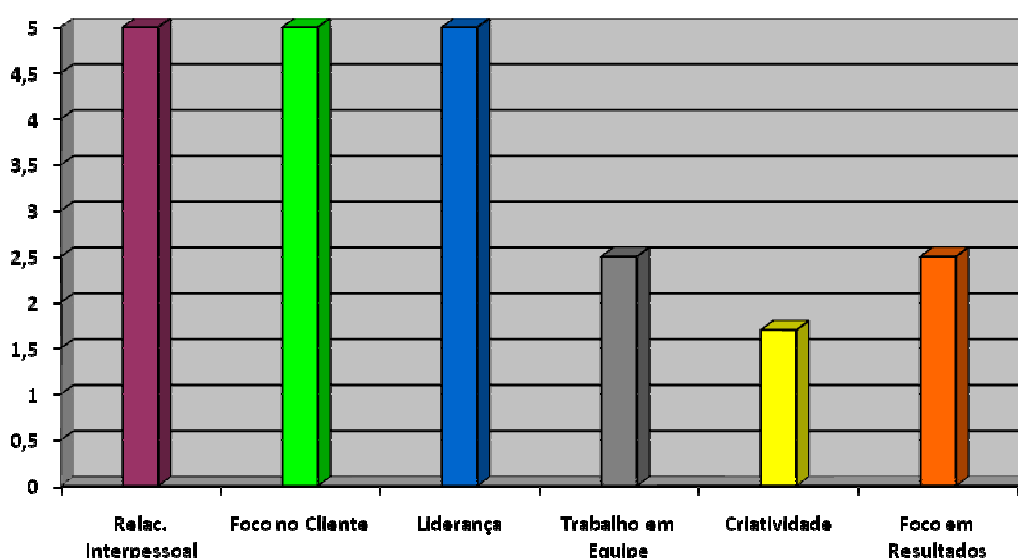


Figura 4: Gráfico do Nível de Competências da Função Gerente

Fonte: Elaborada pela Autora

O segundo cálculo para o Nível de Competência foi da Função Chefe do Depósito, cuja atribuição maior é receber e conferir as mercadorias que chegam diariamente no supermercado, encontrando a melhor maneira de estocar essas mercadorias no Depósito.



O resultado do **NCF** para o Chefe do Depósito pode ser visualizado na tabela 4:

Tabela 4 – Cálculo do nível de competências da função Chefe do Depósito

Competência	Nível Máximo	Quantidade de Indicadores	Peso de cada Indicador	Indicadores Marcados como “Muito Forte” ou “Forte”	NCF*
Relacionamento Interpessoal	5	6	0,833	4	3,3
Foco no Cliente	5	3	1,666	1	1,7
Liderança	5	5	1	4	4
Trabalho em Equipe	5	4	1,25	1	1,25
Criatividade	5	3	1,666	2	3,3
Foco em Resultados	5	4	1,25	1	1,25

Fonte: Elaborado pela Autora

\*Valores arredondados para uma casa decimal

Os dados da tabela acima possibilitaram a geração do gráfico a seguir, como mostra a figura 5:

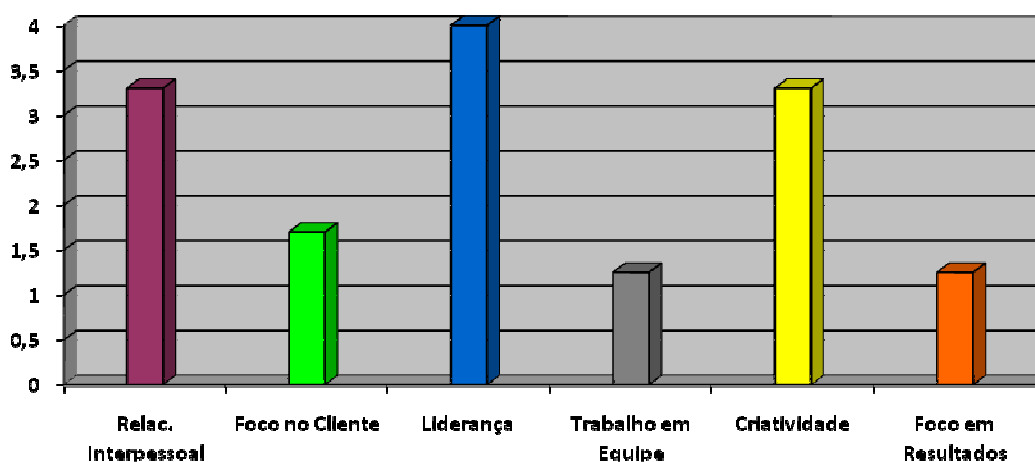


Figura 5: Gráfico do Nível de Competências da Função Chefe do Depósito

Fonte: Elaborada pela Autora

A terceira função na qual foi calculado o Nível de Competência foi a do Encarregado Administrativo, ele é o responsável pelas pelo controle das notas fiscais de mercadorias que o Chefe do Depósito recebe no dia-a-dia.

O resultado do **NCF** para o Encarregado Administrativo pode ser observado na tabela 5:

Tabela 5 – Cálculo do nível de competências da função Encarregado Administrativo

Competência	Nível Máximo	Quantidade de Indicadores	Peso de cada Indicador	Indicadores Marcados como “Muito Forte” ou “Forte”	NCF*
Relacionamento Interpessoal	5	6	0,833	2	1,7
Foco no Cliente	5	3	1,666	2	3,3
Liderança	5	5	1	1	1
Trabalho em Equipe	5	4	1,25	1	1,25
Criatividade	5	3	1,666	3	5
Foco em Resultados	5	4	1,25	3	4

Fonte: Elaborado pela Autora

\*Valores arredondados para uma casa decimal

A figura 6 abaixo apresenta o gráfico do NCF para o Encarregado Administrativo:

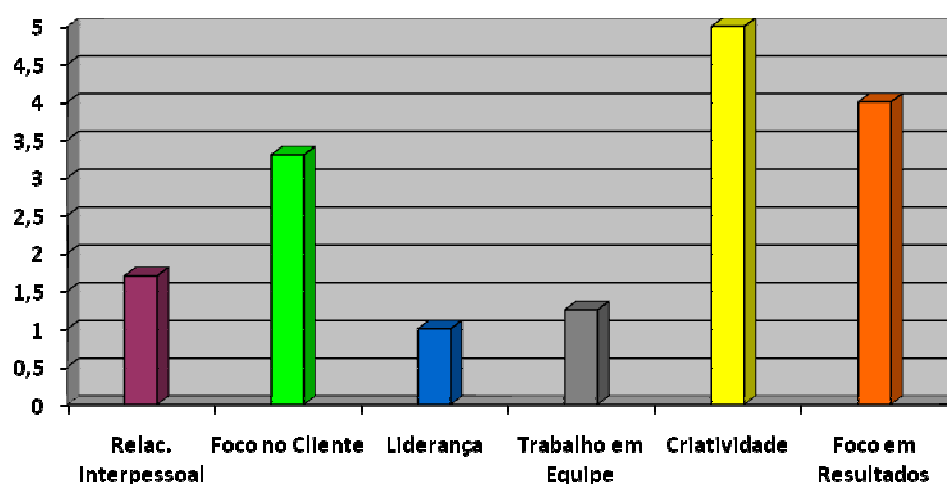


Figura 6: Gráfico do Nível de Competências da Função Encarregado Administrativo

Fonte: Elaborada pela Autora

A quarta função na qual foi calculado o **NCF** foi a do Auxiliar Imediato Financeiro, ele é o responsável pelo fechamento do caixa das operadoras de caixa do supermercado e

controle do pagamento dos boletos de compra de mercadorias do supermercado, o resultado desse cálculo pode ser visualizado na tabela 6:

Tabela 6 – Cálculo do nível de competências da função Auxiliar Financeiro

Competência	Nível Máximo	Quantidade de Indicadores	Peso de cada Indicador	Indicadores Marcados como “Muito Forte” ou “Forte”	NCF*
Relacionamento Interpessoal	5	6	0,833	2	1,7
Foco no Cliente	5	3	1,666	2	3,3
Liderança	5	5	1	2	2
Trabalho em Equipe	5	4	1,25	3	3,7
Criatividade	5	3	1,666	3	5
Foco em Resultados	5	4	1,25	3	3,7

Fonte: Elaborado pela Autora

\*Valores arredondados para uma casa decimal

Os dados da tabela acima resultaram no gráfico abaixo, conforme mostra a figura 7:

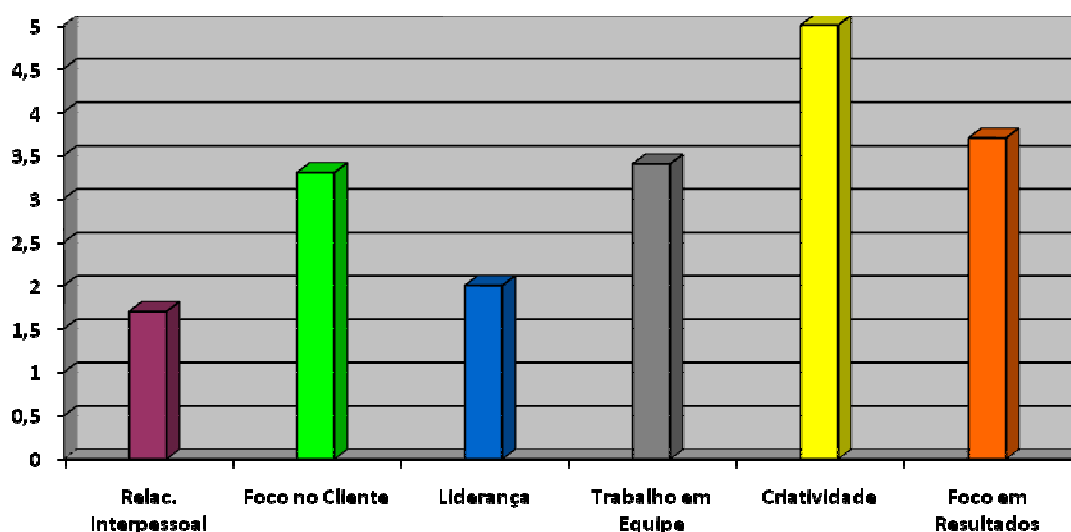


Figura 7: Gráfico do Nível de Competências da Função Auxiliar Imediato Financeiro

Fonte: Elaborada pela Autora

A quinta e última função na qual foi calculado o **NCF** foi a de Fiscal de Caixa, cujas atribuições envolvem a troca de dinheiro para os caixas, a consulta e assinatura dos cheques pagos no caixa pelos clientes do supermercado e o cancelamento de produtos que os clientes passam no caixa, mas desistem de levar. A tabela 7 apresenta os resultados do cálculo do **NCF** para essa função.

Tabela 7 – Cálculo do nível de competências da função Fiscal de Caixa

Competência	Nível Máximo	Quantidade de Indicadores	Peso de cada Indicador	Indicadores Marcados como “Muito Forte” ou “Forte”	NCF*
Relacionamento Interpessoal	5	6	0,833	6	5
Foco no Cliente	5	3	1,666	3	5
Liderança	5	5	1	2	2
Trabalho em Equipe	5	4	1,25	3	3,7
Criatividade	5	3	1,666	1	1,7
Foco em Resultados	5	4	1,25	2	2,5

Fonte: Elaborado pela Autora

\*Valores arredondados para uma casa decimal

Os dados da tabela acima resultaram no gráfico abaixo, conforme mostra a figura 8:

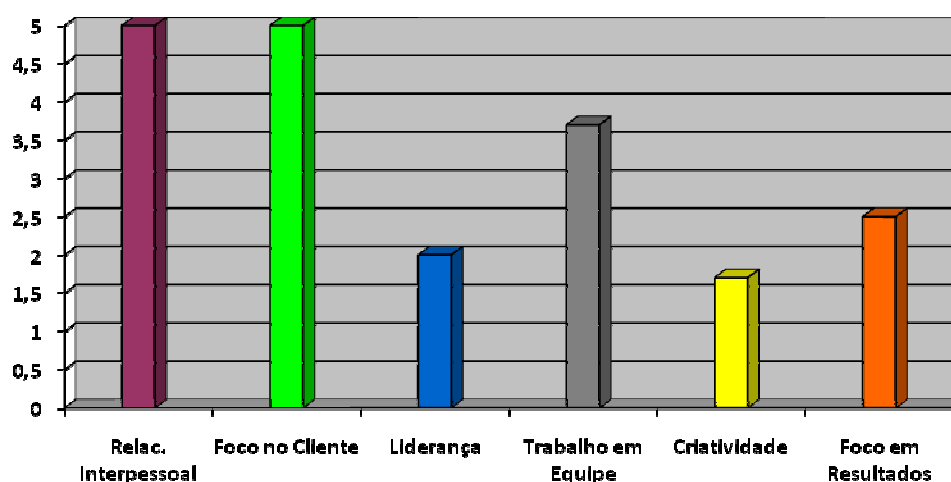


Figura 8: Gráfico do Nível de Competências da função Fiscal de Caixa

Fonte: Elaborada pela Autora

## **2.4 A importância profissional das competências mapeadas para os colaboradores do supermercado Bom Dia**

O resultado das etapas I e II do Inventário Comportamental para Mapeamento de Competências possibilitou a identificação das Competências Organizacionais do supermercado Bom Dia e essas mesmas competências foram definidas para cada função abordada presente no supermercado, além de sua real intensidade para o melhor desempenho de cada função.

É interessante fazer uma abordagem de cada uma das competências elencadas no mapeamento e analisar a importância profissional de cada uma delas para o desempenhar de cada função do supermercado Bom Dia que teve seu nível de competências calculado durante a segunda etapa da pesquisa.

As competências definidas pelos próprios colaboradores do supermercado Bom Dia foram: Relacionamento Interpessoal; Foco no Cliente; Liderança; Trabalho em Equipe; Criatividade e Foco em Resultados.

### **2.4.1 Relacionamento Interpessoal**

O Relacionamento Interpessoal envolve a habilidade de interação entre as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes assertivas, comportamentos maduros e não combativos.

A competência Relacionamento Interpessoal foi a que mais teve indicadores durante as etapas de Mapeamento realizadas junto aos colaboradores do supermercado Bom Dia, para todas as funções que tiveram seu Nível de Competências calculado essa competência foi a que mais teve destaque.

O Relacionamento Interpessoal se destacou em todas as funções porque justamente é a que contribui para um bom clima de trabalho e é responsabilidade de todos. Além do que, as atitudes e os comportamentos que são adotados na empresa fazem a diferença quando tratamos da questão relacionamento interpessoal. Respeito, sensibilidade, educação e ética são componentes desse processo.

As pessoas que conseguem manter um bom relacionamento no trabalho têm maiores chances de formar equipes motivadas, angariar a adesão de superiores e pares e, conseqüentemente, de obter ascensão em suas carreiras (GRAMIGNA, 2007, p.84).

### 2.4.2 Foco no Cliente

A competência Foco no Cliente veio a reforçar a importância do relacionamento entre a empresa e seus clientes, não apenas os clientes externos, representados pelos consumidores ou potenciais consumidores dos produtos ou serviços que a empresa oferece, mas os fornecedores dessa empresa e os colegas de outros departamentos da empresa que representam os clientes internos.

A necessidade dessa competência apresentou-se bem evidente nas funções de Gerente e fiscal das operadoras dos caixas do supermercado Bom Dia, não obstante pela relação direta entre quem desempenha uma dessas funções e os clientes do supermercado

O profissional que desenvolve essa competência tem menores chances de se desviar do seu foco em satisfazer as necessidades daqueles que adquirem seus produtos ou se beneficiam de seus serviços, o diferencial aqui está em criar estratégias que conquistem o cliente.

### 2.4.3 Liderança

Segundo Gramigna (2007, p. 71), Liderança é a capacidade para catalisar os esforços grupais de forma a atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, formando parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe.

Essa competência apresentou maior destaque para as funções de gerência e de chefe do depósito do supermercado Bom Dia, isso porque ambos são responsáveis por liderar grupos, a primeira das funções citadas é o responsável pela supervisão de todos os setores da loja, a segunda função é responsável por uma considerável equipe de repositores de mercadorias para cada seção do supermercado.

### 2.4.4 Trabalho em Equipe

A competência identificada como Trabalho em Equipe envolve a capacidade para desenvolver ações compartilhadas, catalisando esforços e obtendo resultados por meio da cooperação mútua.

Essa competência destacou-se para as funções que realmente necessitam trabalhar em equipe para cumprir metas e atender aos objetivos específicos de cada unidade de negócio do supermercado.

Trabalhar em equipe é uma necessidade que exige de todos uma boa dose de humildade, confiança, transparência e compreensão, profissionais de sucesso evitam pensar, planejar, decidir e agir de forma individualista para trabalhar em equipe (GRAMIGNA, 2007, p. 90).

#### 2.4.5 Criatividade

Conforme Gramigna (2007, p. 65), criatividade é a capacidade para conceber e adotar soluções inovadoras, viáveis e adequadas para as situações apresentadas.

A necessidade da criatividade surge principalmente em meio à resolução de problemas que surgem no dia-a-dia das funções do supermercado Bom Dia.

A criatividade abre novas possibilidades para a resolução de problemas, ampliação de resultados e agregação de valor ao negócio (GRAMIGNA, 2007, p.66).

#### 2.4.6 Foco em Resultados

Segundo Gramigna (2007, p. 77), foco em resultados é a capacidade de trabalhar sob a orientação de objetivos e metas, focando os resultados a alcançar.

Para que se tenha foco em resultados é preciso conhecer os processos de trabalho, ter conhecimentos sobre o negócio e o mercado no qual se atua, sendo assim os colaboradores do supermercado Bom Dia devem apresentar posturas que indiquem seu comprometimento com resultados.

A drástica redução do número de profissionais na maioria das empresas exige que o quadro permanente atue com foco em resultados que podem ser traduzidos em números, imagem, clima organizacional ou outro indicador valorizado na organização (GRAMIGNA, 2007, p.78).

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O mapeamento de competências realizado por meio da metodologia do Inventário Comportamental para Mapeamento de Competências possibilitou a identificação das competências Organizacionais e posteriormente a identificação de quais e quanto dessas competências organizacionais são necessárias ao melhor desempenho de cada função, é interessante observar que essas competências foram identificadas pelos próprios

colaboradores do supermercado Bom Dia, e isso foi possível porque cada um daqueles que participaram das duas etapas de pesquisa com aplicação dos questionários, pôde refletir sobre cada colega de trabalho, seja superior, subordinado, cliente ou fornecedor interno, refletindo especificamente sobre os comportamentos e jeito de ser daquele colega de trabalho, identificando atitudes que esse colega tem que contribuem para o sucesso do supermercado Bom Dia.

Os comportamentos identificados são chamados indicadores de competências, os quais puderam ser associados, cada indicador a uma competência específica relacionada a esse indicador. Até aqui se cumpriu a primeira etapa da pesquisa que teve por propósito a coleta dos indicadores de competências por meio de questionários.

Para a segunda etapa da pesquisa, destinada aos superiores de cada departamento do supermercado Bom Dia, os indicadores de competências coletados durante a primeira etapa foram submetidos a uma avaliação da necessidade e intensidade de cada indicador para o melhor desempenho da função identificada na folha do questionário, chamada Quadro de Mapeamento de Comportamentos.

Com as respostas do Quadro de Mapeamento de Comportamentos foram calculados, matematicamente, o **NCF**, o nível de competências para cada função representada por cada superior que participou das duas etapas da pesquisa.

Dessa maneira, os objetivos estabelecidos foram cumpridos, tendo-se as Competências Organizacionais do supermercado Bom Dia definidas e também a definição e intensidade de cada competência das organizacionais necessárias a cada função do supermercado Bom Dia.

As vantagens da Gestão por Competências decorrem do mapeamento de competências, que se constitui como uma das etapas principais para a implementação do modelo de Gestão por Competências, não há como avaliar e desenvolver as competências dos colaboradores sem antes conhecer quais as competências de que a organização e em que intensidade as funções desempenhadas na organização precisam dessa ou daquela competência.

O mapeamento de competências abre oportunidades na empresa para que os seus colaboradores possam ser devidamente avaliados, já que se terá conhecimento de quais competências são necessárias para o sucesso da organização, podendo-se proceder a uma avaliação de desempenho que procure conhecer se aquela competência mapeada e necessária à organização apresenta-se em cada colaborador da empresa e em qual intensidade.

Há outras metodologias que apresentam métodos para a avaliação de desempenho dos colaboradores e procedimento de recrutamento e seleção com foco em competências que



podem ser muito úteis para a consolidação da implantação da Gestão por Competências na empresa.

É importante que o mapeamento de competências seja realizado continuamente na empresa, porque as competências identificadas são espelho da visão, da missão, dos valores e estratégia da empresa, e esses podem mudar de acordo com as oportunidades e ameaças com as quais a empresa depara-se no dia-a-dia.

## REFERÊNCIAS

BISPO, Patrícia. **Gestão por Competências na prática.**  
Disponível em <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3722>>  
Acesso em: 19 de nov. 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

Fundação Getúlio Vargas (FGVSP). **A gestão por competências e a gestão de pessoas: um balanço preliminar de resultados de pesquisa no contexto brasileiro.** São Paulo, 2002.

DUTRA, Joel Souza (org.). **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** 7.ed. São Paulo: Gente, 2001.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos.** 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** 8.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995. Cap.9.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MESQUITA, M; ALLIPRANDINI, D. H. Competências essenciais para melhoria contínua da produção: estudo de caso em empresas da indústria. **Revista Gestão & Produção.** V. 10, n.1. abr. São Carlos, 2003.

RUANO, Alessandra Martinewski. **Gestão por Competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A – Modelo do questionário para coleta de indicadores de competências

### Questionário para coleta de indicadores das competências do supermercado Bom Dia

Prezado colaborador, o objetivo desta atividade é fazer com que você ajude a melhorar o ambiente no qual você passa a maior parte do seu dia, o seu local de trabalho. Para isso, pense nas pessoas com as quais você se relaciona no supermercado Bom Dia, uma a uma, não importando se elas são seus superiores, subordinados, pares, clientes ou fornecedores internos. No quadro a ser preenchido a seguir você registrará os comportamentos das pessoas sobre as quais você estiver refletindo, separando-os nas colunas **Gosto**, **Não Gosto** e **O Ideal Seria**. Você refletirá sobre cada pessoa, especificamente sobre seus comportamentos e seu jeito de ser, identificando as atitudes que essa pessoa tem que contribuem para o sucesso do supermercado Bom Dia, ou, ainda, os erros ou problemas dessa pessoa. Dessa maneira, serão listados tanto os comportamentos que você gosta nos seu colega de trabalho quanto os que você não gosta, e, segundo suas percepções, aqueles comportamentos que precisam ser melhorados.

#### Instruções:

- Não será preciso que você se identifique nesta folha e nem identifique no quadro a pessoa sobre a qual você estará refletindo;
- Os comportamentos registrados podem ser tantos quantos você quiser, sem limites mínimo ou máximo para cada pessoa refletida;
- Não é necessário escrever novamente um comportamento caso já esteja relacionado a uma das pessoas do quadro;
- Use frases curtas e esclarecedoras, por exemplo: “É Cortez com os colegas de trabalho”;
- No momento da reflexão sobre uma pessoa, leve em consideração os comportamentos dessa pessoa em relação ao sucesso, a missão, a visão, os valores e as estratégias do supermercado Bom Dia.

Veja um exemplo:

<b>Gosto</b>	<b>Não Gosto</b>	<b>O Ideal Seria</b>
Soluciona de forma rápida os problemas do cliente.	Não tem paciência para explicar o trabalho.	Fosse objetivo ao expor suas idéias.
Traz soluções criativas para problemas que parecem difíceis de resolver.	Acumula tarefas.	Confraternizasse os resultados obtidos.

## APÊNDICE B – Associação dos indicadores consolidados às competências

### Planilha de associação dos indicadores consolidados às competências

Relacionamento Interpessoal	Tratar bem os colegas de trabalho
	Ser sincero com os colegas de trabalho
	Ter Bom humor
	Ser humilde no desempenhar da Função
	Agir com sensibilidade e empatia
	Manter bom relacionamento com as pessoas
Foco no Cliente	Atender bem os Clientes
	Dar retorno ao Cliente
	Solucionar de forma rápida os problemas dos Clientes
Liderança	Obter a atenção e o respeito das pessoas
	Criar um clima de entusiasmo e envolvimento
	Reconhecer os resultados e desempenho das pessoas
	Valorizar resultados e metas
	Incentivar o desenvolvimento das pessoas
Trabalho em Equipe	Auxiliar os colegas de trabalho
	Compartilhar as Informações
	Acreditar no comprometimento/colaboração para o andamento dos trabalhos
Criatividade	Criar estratégias que conquistem o Cliente
	Apresentar alternativas para melhor aproveitar os recursos orçamentários
	Ter sempre uma alternativa para os problemas e sugestões
	Trazer soluções criativas para os problemas
Foco em Resultados	Conhecer os processos de trabalho
	Perseguir objetivos
	Cumprir metas
	Comprometer-se com os resultados

### APÊNDICE C – Quadro de mapeamento de comportamentos

QUADRO DE MAPEAMENTO DE COMPORTAMENTOS				
<b>Função:</b>				
<b>Instruções:</b> Analise cada comportamento e marque com um X a coluna que melhor representa a intensidade e a necessidade do comportamento para o melhor desempenho do profissional que executa a função acima.				
Comportamento	Muito Forte	Forte	Normal	Não se Aplica
Tratar bem as pessoas				
Ser sincero com os colegas de trabalho				
Ter bom humor				
Ser humilde no desempenhar da Função				
Agir com sensibilidade e empatia				
Manter bom relacionamento com as pessoas				
Atender bem os Clientes				
Dar retorno ao Cliente				
Solucionar de forma rápida os problemas dos Clientes				
Obter a atenção e o respeito das pessoas				
Criar um clima de entusiasmo e envolvimento				
Reconhecer os resultados e desempenho das pessoas				
Valorizar resultados e metas				
Incentivar o desenvolvimento das pessoas				
Auxiliar os colegas de trabalho				
Compartilhar as Informações				
Acreditar no comprometimento/colaboração para o andamento dos trabalhos				
Criar estratégias que conquistem o Cliente				
Apresentar alternativas para melhor aproveitar os recursos orçamentários				
Ter sempre uma alternativa para os problemas e sugestões				
Trazer soluções criativas para os problemas				
Conhecer os processos de trabalho				
Perseguir objetivos				
Cumprir metas				
Comprometer-se com os resultados				